

**APLIKASI BISNIS MODEL KANVAS PADA RUMAH POTONG AYAM
(STUDY KASUS RPA PT. DINAMIKA MEGATAMA CITRA)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Agribisnis**



Disusun oleh :

**SAID WANDY RAMADHAN
NIM : 201510390211004**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
OKTOBER 2019**

**APLIKASI BISNIS MODEL KANVAS PADA RUMAH
POTONG AYAM
(STUDY KASUS RPA PT. DINAMIKA MEGATAMA CITRA)**

Diajukan oleh :

SAID WANDY RAMADHAN
201510390211004

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Senin/ 28 Oktober 2019

Pembimbing Utama



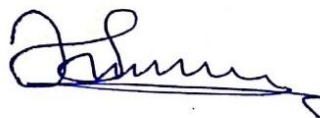
Prof. Dr. Ir. Sujono, M.Kes

Direktur
Program Pascasarjana



Prof. Akhmad Mun'am, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Dr. Ir. H. Adi Sutanto, MM

Ketua Program Studi
Magister Agribisnis



Prof. Dr. Drh. Lili Zalinar, MS

TESIS

SAID WANDY RAMADHAN
201510390211004

Telah dipertahankan oleh dewan penguji
Pada hari/tanggal, Senin/ 28 Oktober 2019
Dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan memperoleh gelar
Magister / Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua/ Penguji : Prof. Dr. Ir. Sujono, M.Kes
Sekretaris/ Penguji : Dr. Ir. H. Adi Sutanto, MM
Penguji : Prof. Dr. H. Jabal Tarik Ibrahim, MSi
Penguji : Dr. Ir. Istis Baroh, MP

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : SAID WANDY RAMADHAN

NIM : 201510390211004

Program Studi : Magister Agribisnis

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **Aplikasi Bisnis Model Kanvas Pada Rumah Potong Ayam (Studi Kasus RPA PT. Dinamika Megatama Citra)** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 28 Oktober 2019

Yang menyatakan,



SAID WANDY RAMADHAN

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim,

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatu, Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Aplikasi Bisnis Model Kanvas Pada Rumah Potong Ayam (Study Kasus RPA PT. Dinamika Megatama Citra)". Tesis ini merupakan tugas akhir yang dibuat guna memenuhi syarat kelulusan untuk mencapai gelar Magister pada Program Pascasarjana Agribisnis.

Pengerjaan ini tidak luput dari bantuan banyak pihak yang memberikan dukungannya kepada penulis. Untuk itu, izinkanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Drh. Lili Zalizar, MSI selaku Ketua Program Studi Magister Agribisnis Universitas Muhammadiyah Malang
2. Prof. Dr. Ir. Sujono, M.Kes dan Dr. Ir. H. Adi Sutanto, MM selaku Dosen pembimbing Thesis yang telah meluangkan waktunya dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan arahan yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Tesis ini dengan baik
3. Kedua orang tua dan istri penulis yang selalu memberikan motivasi, dorongan dan doa dengan penuh keiklasan dan kasih sayang
4. Teman-teman Magister Agribisnis 2015 atas semua bantuan, kerjasama, dan pelajaran yang penulis dapatkan.
5. Semua pihak terkait dalam penulisan yang penulis tidak dapat menyebutkan satu persatu yang telah membantu terselesaikannya Thesis ini. Semoga Allah SWT selalu memberikan kebaikan, perlindungan dan RidhoNya kepada kita semua.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna karena berbagai keterbatasan ilmu penulis. Penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk menyempurnakan tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi siapapun yang membaca. *Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatu. Alhamdulillah*

Malang, 28 Oktober 2019

Said Wandy Ramadhan



APLIKASI BISNIS MODEL KANVAS PADA RUMAH POTONG AYAM
(STUDY KASUS RPA PT. DINAMIKA MEGATAMA CITRA)

ABSTRAK

Oleh Said Wandy Ramadhan

(saidwr40@gmail.com)

Penelitian ini menganalisis aplikasi model bisnis berbasis kanvas model bisnis di Rumah Potong Ayam di PT. Dinamika Megatama Citra. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, melalui metode pengumpulan data yang mengacu pada metode kanvas model bisnis, analisis yang mengacu pada analisis SWOT dan pembentukan model kanvas bisnis berbasis data baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan sembilan aspek model bisnis kanvas dengan penambahan analisis SWOT dihasilkan bahwa sembilan aspek BMC telah dilakukan dengan memberikan keunggulan pada beberapa komponen dan kekurangan pada komponen lainnya. Analisis SWOT menunjukkan bahwa strategi utama yang dapat digunakan untuk mendukung model bisnis baru lebih diarahkan pada strategi kekuatan dan ancaman. Hasil analisis membentuk sistem terbaru sebagai Future Business Model Canvas di mana aspek segmen pelanggan ditingkatkan untuk meningkatkan pangsa pasar dan kegiatan utama ditingkatkan untuk meningkatkan sistem kerja yang ada. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa proses pengembangan bisnis menggunakan model kanvas sistem bisnis sangat diperlukan untuk mendukung penentuan strategi menghadapi tantangan bisnis yang akan ada di masa depan.

Kata kunci: Kanvas Model Bisnis, SWOT, Rumah Potong Ayam

**APPLICATION OF BUSINESS MODEL CANVAS IN CHICKEN
SLAUGHTERHOUSE (RESEARCH AT CHICKEN SLAUGHTERHOUSE
PT. DINAMIKA MEGATAMA CITRA)**

ABSTRACT

By Said Wandy Ramadhan

(saidwr40@gmail.com)

This research was to analyze the application of business models based on business model canvas at Chicken Slaughterhouse PT. Dinamika Megatama Citra. The study was conducted using descriptive research methods with a qualitative approach, through data collection methods that refer to the business model canvas method, analysis which refers to SWOT analysis and the formation of new data based business canvas models. The results showed that based on the nine aspects of the canvas business model with the addition of a SWOT analysis it was produced that nine aspects of BMC had been carried out by giving advantages to several components and deficiencies in other components. The SWOT analysis shows that the main strategies that can be used to support the new business model are more directed at the Strength-Threat strategy. The results of the analysis form a renewable system as Future Business Model Canvas where customer segment aspects are improved to increase market share. And key activities are increased to improve the existing work system. The conclusion of this study is that the business development process using a business system canvas model is very necessary to support the determination of strategies to face business challenges that will exist in the future.

Keyword : Business Model Canvas, SWOT, Chicken Slaughterhouse

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK.....	Error! Bookmark not defined.ii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	ixx
DAFTAR TABEL	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR GAMBAR	Error! Bookmark not defined.ii
DAFTAR LAMPIRAN	Error! Bookmark not defined.iii
PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
TINJAUAN PUSTAKA	3
METODE PENELITIAN	14
<u>1.</u> Subjek, Objek dan Tempat Penelitian	14
<u>2.</u> Metode Penelitian.....	14
<u>3.</u> Desain Penelitian.....	14
<u>4.</u> Sumber Data dan Cara Menentukannya	14
<u>5.</u> Metode Penarikan Sampel	15
<u>6.</u> Rancangan Uji Hipotesis	15
<u>7.</u> Teknik Keabsahan Data.....	15
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	18
<u>1.</u> Gambaran Umum RPA PT. Dinamika Megatama Citra	18
<u>2.</u> Business Model Canvas RPA. PT. Dinamika Megatama Citra	18
<u>3.</u> Analisis SWOT	26
<u>4.</u> Future Business Model Canvas.....	32
KESIMPULAN DAN SARAN.....	36
<u>1.</u> Kesimpulan	36
<u>2.</u> Saran.....	36
DAFTAR PUSTAKA.....	37

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri perunggasan di Indonesia berkembang sesuai dengan kemajuan teknologi. permintaan terhadap pangan hewani ini cenderung terus menerus meningkat juga karena adanya perkembangan sektor lain yang menunjang usaha peternakan ayam ras pedaging, diantaranya beberapa usaha yang mendukung di pembukaan restoran baru, rumah makan dan pasar swalayan yang semakin meningkat, meningkatnya kebutuhan masyarakat pada saat-saat tertentu seperti pesta ulang tahun, pesta perkawinan, adanya kecenderungan harga jual yang tinggi pada saat-saat tertentu seperti bulan puasa, hari raya Idul Fitri, Natal dan lain-lain. Konsumsi daging ayam pada tahun 2014 mencapai 4,48 kg/kap/th (total konsumsi ayam ras pedaging, ayam ras petelur afkir dan pejantan serta ayam buras). Perkembangan produksi daging ayam ras pedaging di Indonesia merupakan sumbangan terbesar dari Jawa pada periode yang sama (2011-2015) sebesar 73% atau sebesar 1.081,57 ribu ton dari produksi nasional 1.481,55 ribu ton, walaupun secara rata-rata produksi di Jawa mengalami penurunan produksi 6,51% per tahun dengan rata-rata produksi per tahun mencapai 1.081,57 ribu ton (Departemen Pertanian, 2015). Pertumbuhan produksi di Luar Jawa lebih tinggi dari rata-rata pertumbuhan nasional (6,05%) dan tumbuh sebesar 7,36% per tahun (Badan Pusat Statistik 2015).

PT. Dinamika Megatama Citra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perunggasan berskala nasional dan sedang berkembang di usaha pembibitan, pemeliharaan, rumah potong ayam, dan feedmill. PT. Dinamika Megatama Citra merupakan suatu industri dalam bidang perunggasan yang terintegrasi, salah satunya dalam bidang usaha pemotongan ayam (RPA). Produk yang dihasilkan perusahaan berupa karkas ayam utuh (*whole chicken carcass*) dalam bentuk segar (*fresh*) dan beku (*frozen*), potongan daging ayam (*parting*), daging ayam tanpa tulang (*boneless*), dan produk sampingan (*by product*).

Osterwalder dan Pigneur (2012) menjelaskan bahwa dalam kaitannya model bisnis canvas, terdapat 9 blok dasar yang dapat digunakan sebagai landasan berfikir tentang proses manajemen perusahaan menuju arah yang lebih baik. Sembilan blok dasar tersebut adalah *Customer Segments* (Segmen Pelanggan),

ValuePropositions (Proposisi Nilai), *Channel* (Saluran), *Customer Relationships* (Hubungan Pelanggan), *Revenue Streams* (Arus Pendapatan), *Key Resources* (Sumber Daya Utama), *Key Activities* (Aktivitas Kunci), *Key Partnerships* (Kemitran Utama) dan *Cost Structure* (Struktur Biaya).

Berdasarkan *Bussiness Model Canvas*, RPA PT. Dinamika Megatama Citra akan mendeskripsikan kegiatan bisnis yang telah dilakukan secara garis besar namun dengan ketelitian tinggi agar setiap aspek-aspek yang berkaitan dengan 9 blok *Business Model Canvas* dapat di sajikan dengan rinci sehingga dapat di lihat gambaran utuh proses bisnis perusahaan berdasarkan Model bisnis kanvas. Evaluasi lanjutan terhadap seluruh element dilakukan untuk mempermudah ketepatan strategi yang pada akhirnya dapat diambil langkah untuk mencapai tujuan bisnis yang berguna untuk memajukan perusahaan. Peneliti menggunakan *Bussiness Model Canvas* untuk membantu RPA PT. Dinamika Megatama Citra dalam melihat bisnis secara umum yang kemudian dapat menyusun strategi untuk membuat RPA PT. Dinamika Megatama Ctra terlihat berbeda dari pesaingnya. *Bussiness Model Canvas* memudahkan RPA PT. Dinamika Megatama Citra untuk melihat hubungan antara masing-masing elemen dalam bisnisnya sehingga dapat menciptakan value bagi konsumen dan RPA PT. Dinamika Megatama Citra. Berdasarkan uraian diatas, penulis berminat melakukan penelitian tentang “*Aplikasi Bisnis Model dengan Pendekatan Bussiness Model Kanvas Pada Rumah Potong Ayam (Studi Kasus RPA PT. Dinamika Megatama Citra)*”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana model bisnis RPA PT. Dinamika Megatama Citra Saat ini berdasarkan *Business Model Canvas* ?
2. Bagaimana mengevalasi strategi yang diterapkan secara tepat di RPA PT. Dinamika Megatama Citra?
3. Bagaimana strategi lanjutan sebagai landasan kedepan strategi bisnis RPA PT. Dinamika Megatama Citra ?

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Dasar dan acuan dalam penelitian ini berupa teori – teori dan temuan dari berbagai hasil penelitian sebelumnya yang diperlukan bagi peneliti sebagai data pendukung untuk menjadi acuan bagi peneliti yaitu penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas peneliti dalam penelitian ini yang di ambil dari beberapa sumber di bawah ini

No	Tahun	Peneliti	Judul	Masalah Penelitian	Hasil / Temuan	Penerbit
1	2013	WisnuSakti Dewobroto	Penggunaan model bisnis <i>business model canvas</i> sebagai dasar untuk menciptakan landasan baru strategi alternative untuk pengembangan bisnis.	Bagaimana menciptakan Strategi bisnis terbaru untuk pengembangan usaha/ bisnis.	<i>Business Model Canvas</i> dapat digunakan sebagai landasan sederhana untuk menghasilkan strategi baru/ alternative bagi perusahaan yang dapat memberikan nilai positif terhadap peningkatan finansial.	Universitas Trisakti
2	2014	Eius Solihah, Aida Vitayala S. Hubeis dan Agus Maulana	Analisis model bisnis pada knm fish farm dengan Pendekatan business model canvas (bmc)	Mengidentifikasi model bisnis yang selama ini dilakukan oleh KNM Fish Farm dengan menggunakan Business Model Canvas (BMC)	model bisnis yang selama ini dilakukan oleh KNM Fish Farm ditemukan kelemahan pada ke-9 elemen BMC, oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan pada semua elemen.	Institut Pertanian Bogor

3	2015	Melina Setijawibawa	Evaluasi model bisnis pada perusahaan x menggunakan Business model canvas	Bagaimana model bisnis pada perusahaan x menggunakan Business model canvas	Bussines model canvas adalah sebuah model bisnis yang dapat dijadikan perancangan dan evaluasi model bisnis baru yang lebih modern dan baik.	Universitas Kristen Petra
4	2015	M. Hudori	Review Business Model dan Daya Saing Industri Agribisnis	bagaimana model bisnis PT. Astra Agro Lestari Tbk. jika dianalisis dengan Canvas Business Model	Memanfaatkan fundamental industri yang kokoh ekspansi perlu dilakukan baik di bisnis hulu maupun hilir.	Politeknik Kelapa Sawit Citra Widya Edukasi
5	2016	Muhamad fadhlan gunawan	Perancangan Business Model Canvas sebagai Alternatif Strategi Bisnis Budidaya Ikan Gurame	Bagaimana membuat perancangan model bisnis UKM Mitra Mina saat ini dengan menggunakan Business Model Canvas	Kebijakan usaha menambahkan beberapa hal pada 9 blok bangunan dari Business Model Canvas	Universitas Lampung

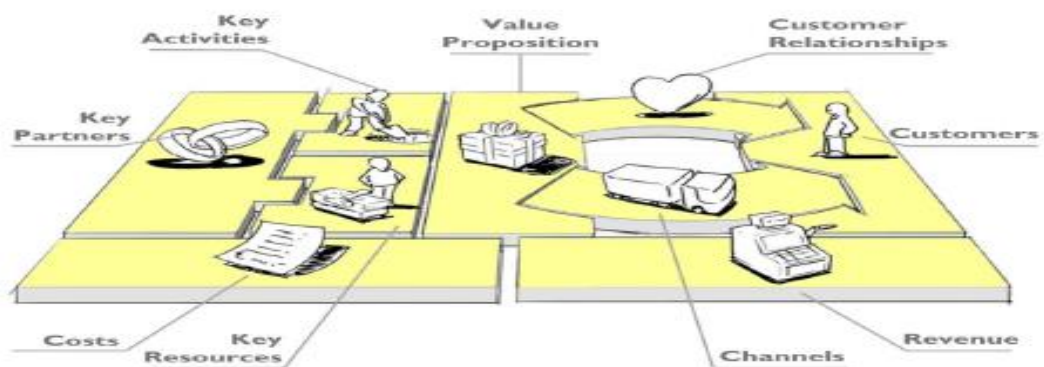
Rumah Potong Ayam (RPA)

RPA merupakan suatu komplek bangunan yang dirancang menggunakan konstruksi spesifik yang memenuhi standar secara higienis dan teknis serta digunakan untuk tempat pemotongan ayam atau unggas (Deptan, 2015). Menurut Prayitno (2003), terdapat pembagian kelas usaha pemotongan ayam berdasarkan luasan peredaran daging yang dihasilkan; (1) Type A, merupakan usaha pemotongan ayam sebagai penyediaan karkas untuk kebutuhan ekspor, (2) Type B, merupakan usaha pemotongan ayam sebagai penyediaan karkas untuk kebutuhan antar propinsi tingkat pada tingkat I, (3) Type C, merupakan usaha pemotongan ayam sebagai penyediaan karkas untuk kebutuhan antar kabupaten

adan kotamadya pada tingkat II dan (4) Type D, merupakan usaha pemotongan ayam sebagai penyediaan karkas untuk kebutuhan daerah pada tingkat II. Masih menurut Prayitno (2003), pembagian kelas usaha menurut jenis kegiatan usaha pemotongan ayam terdiri dari; (1) Usaha pemotongan ayam kategori I, yaitu kegiatan pemotongan ayam milik sendiri di rumah potong milik sendiri; (2) Usaha pemotongan ayam kategori II, yaitu kegiatan menjual jasa pemotongan ayam atau melaksanakan pemotongan ayam milik orang lain, dan (3) Usaha pemotongan ayam kategori III, yaitu kegiatan pemotongan ayam pada rumah potong ayam milik pihak lain.

Business Model Canvas

Sebuah bisnis model menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2012). BMC menjelaskan upaya perusahaan ini mampu memberikan respon yang cepat terhadap kemauan pelanggan dengan memberikan nilai - nilai terbaik yang ada dalam perusahaan. Jadi BMC merupakan sebuah model bisnis yang dapat menggambarkan secara *simple* atau sederhana bagaimana sebuah organisasi / perusahaan memberikan dan mengambil nilai dari aktivitas bisnis yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan dalam bentuk uang. Sembilan (9) blok bangunan dalam *Business Model Canvas* disajikan pada gambar 1.



Sumber: Osterwalder & Pigneur (2012)

Gambar 1. Business Model Canvas

1. Customer Segments

Segmen pelanggan merupakan salah satu aspek yang menggambarkan sudut pandang perusahaan/ usaha untuk menentukan target konsumen yang diinginkannya. Tidak dapat dipungkiri dalam setiap usaha atau bisnis yang dijalani, pelanggan merupakan inti dan akhir dari semua bisnis yang dijalani. Dari hal tersebut dapat diputuskan untuk menentukan mana pelanggan yang akan di tuju ataupun diabaikan. Menurut Osterwalder dan Pigneur, (2009) mengatakan Segmentasi pasar konsumen memiliki beberapa faktor / variabel yang dapat membedakan satu sama lain. Variabel ini digunakan menjadi sudut penentu dalam menentukan segmentasi pasar.

Penentuan segmen pelanggan dalam suatu model bisnis dapat mengacu terhadap lebih dari satu segmen dengan ukuran yang berbeda. Penentuan segmen pelanggan harus di putuskan oleh perusahaan guna memilah pelanggan yang akan dituju ataupun di abaikan. Kotler (2001) menjelaskan bahwa terdapat 5 pasar pelanggan yaitu : Pasar Konsumen, Pasar Industri, Pasar penjual kembali, Pasar pemerintah, Pasar internasional

Value Propositions

Proporsi nilai adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan nilai spesifik terhadap produk yang di jual dimana kepuasan pelanggan dan pemecahan masalah pelanggan menjadi tujuan utama. Menurut (Osterwalder dan Pigneur, 2012), proporsi nilai merupakan penggabungan antara penjualan produk dan layanan yang diciptakan oleh perusahaan untuk segmen pelanggan spesifik. Dalam hal ini proporsi nilai merupakan gabungan dari beberapa keunggulan-keunggulan yang ditawarkan perusahaan terhadap konsumen/ pelanggan. Beberapa nilai tersebut diantaranya adalah :

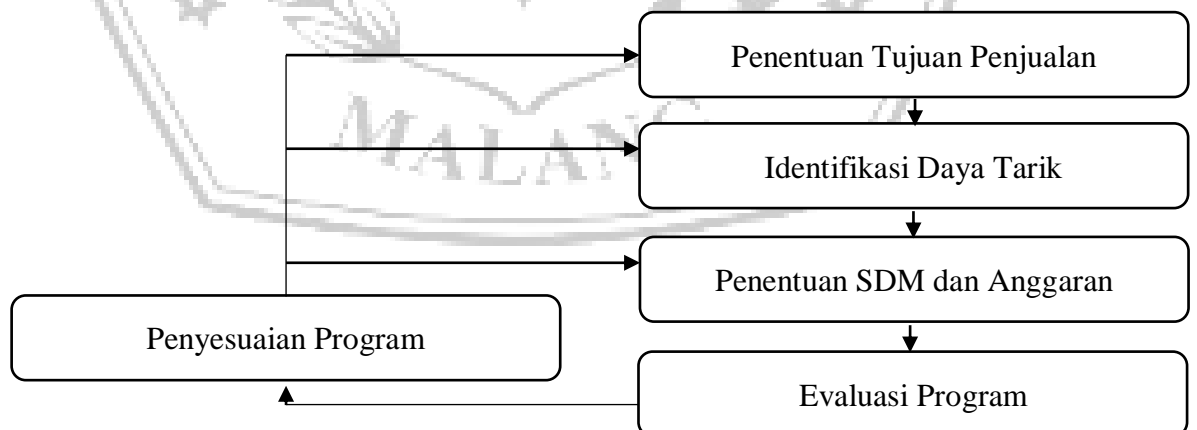
- a. Nilai yang diciptakan oleh perusahaan untuk membantu pelanggannya menyelesaikan pekerjaan yang di tangani/ dihadapi.
- b. Desain yang diciptakan pada produk yang menjadikannya menonjol dibandingkan produk sejenis lainnya.
- c. Penggunaan merek tertentu yang telah terkemuka dapat meningkatkan daya tarik terhadap pelanggan.

- d. Menonjolkan harga yang berbeda dan kompetitif pada produk yang sama terhadap pelanggan yang memiliki sensitifitas pada harga.
- e. Meminimalisir biaya digunakan untuk membantu customer mengurangi biaya yang harus dikeluarkan dalam mendapatkan nilai (barang/jasa) tersebut.

3. Channel

Menurut Osterwalder & Pigneur (2009), saluran merupakan bagian dari rantai perusahaan dalam menjalankan roda bisnisnya. Saluran itu sendiri dapat dipilah menjadi saluran perusahaan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, pendistribusian dan penjualan produk yang dihasilkan. Menurut Fandy Tjiptono dan Gregorius Chandra (2012) menambahkan bahwa saluran penjualan dan distribusi digunakan sebagai penghubung antara perusahaan dengan pelanggan akhir atau dengan pedagang grosir atau agen berantara. Perancangan dan evaluasi dalam kaitan variabel *channel* meliputi 4 langkah pokok yaitu :

- a. Penentuan penjualan dan distribusi sebagai tujuan utama dalam penerapan strategi pemasaran.
- b. Pengidentifikasian daya tarik penjualan sebagai tujuan yang diharapkan
- c. Penentuan sumber daya manusia dan finansial sebagai ujung tombak perusahaan dalam kaitan penjualan dan pendistribusian yang tepat.
- d. Evaluasi kinerja program dan penyesuaian program apabila dibutuhkan guna memaksimalkan proses penjualan dan pendistribusian.



Gambar 2. Perancangan Dan Pengevaluasian Program

4. Customer Relationship

Hubungan dengan pelanggan adalah berbagai jenis hubungan yang dibangun ataupun dijalin oleh perusahaan bersama dengan segmen pelanggan yang telah ditentukan. Hubungan dapat bervariasi dimulai dari hal yang bersifat konvensional, pribadi, hingga yang terjalin secara otomatis. Manajemen yang tepat dapat proses membangun dan mempertahankan suatu hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan dengan menyediakan pelayanan yang bernilai dan memuaskan pelanggan (Kotler dan Armstrong, 2001).

Kalakota dan Robinson (2001) mengatakan bahwa dalam manajemen hubungan dengan pelanggan dapat dilakukan dengan 3 tipe diantaranya :

- a. Memperoleh Customer baru
- b. Menjalin hubungan dengan customer yang telah ada pada Perusahaan
- c. Mempertahankan Pelanggan

5. Revenue Streams

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), *revenue streams* merupakan blok bangunan arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari segmen. Arus pendapatan merupakan faktor kunci yang dioptimalkan supaya suatu perusahaan mendapatkan keuntungan sebanyak - banyaknya. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012) mengatakan bahwa model bisnis melibatkan 2 kategori arus pendapatan antara lain:

1. Pendapatan berulang yang didapat pada pembayaran berkelanjutan untuk memberikan proposisi nilai kepada customer.
2. Pendapatan transaksi yang didapat dari satu kali pembayaran customer.

6. Key Resources

Sumber daya utama merupakan penggambaran aset penting perusahaan berperan penting terhadap keberlangsungan bisnis yang dijalani. Sumber daya utama merupakan titik kunci dalam suatu bisnis model dikarenakan memungkinkan suatu perusahaan untuk menciptakan proporsi nilai tertentu, penjangkauan pasar dan pemerolehan pendapatan. Menurut Wheelen dan Hunger (1995), lingkungan organisasi dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya. Oleh karena itu, blok key resources termasuk ke dalam lingkungan

internal. Setiap model bisnis memiliki perbedaan kaitan tentang sumber daya utama yang dibutuhkan. Sumber daya berupa fisik, manusia dan finansial.

7. Key Activities

Aktivitas kunci menjelaskan titik-titik vital yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjalankan model bisnis yang di kerjakan. Aktivitas kunci memiliki peranan dalam menciptakan dan memperikan proporsi nilai, penjangkauan pasar bisnis itu sendiri, dan pengembangan dan maintenance pelanggan. Setiap usaha/ bisnis memiliki aktivitas kunci tersendiri dikarenakan hal setiap usaha memiliki spesifikasi-spesifikasi kunci dalam menjalankan setiap usahanya. Terkait dengan usaha yang sama-pun setiap bisnis menerapkan beberapa aktivitas kunci yang berbeda dikarenakan hal tersebut diciptakan untuk memberikan keunggulan yang tidak dimiliki atau diberikan usaha yang sama lainnya.

8. Key Partnership

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012), *Key patnership* yaitu blok bangunan kemitraan utama yang menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Stern dan El-Ansary dalam Kotler (2001) mengatakan bahwa saluran pemasaran dilihat sebagai sebuah organisasi yang bergantung antara satu dengan lainnya yang terlibat pada proses penyediaan proyek / layanan yang digunakan atau dikonsumsi. Perusahaan membutuhkan perusahaan lain untuk menunjang kegiatan perusahaannya. Hal ini terjadi disebabkan oleh perusahaan tidak mempunyai sumber daya yang mumpuni untuk menjalankan kegiatannya.

9. Cost Structure

Struktur biaya adalah komponen finansial yaitu harus dikeluarkan oleh usaha dalam mengoperasikan kegiatan usaha yang di jalani. Menurut Wasilah (2009), Biaya (Cost) merupakan nilai/ finansial yang harus dikeluarkan oleh perusahaan dalam menjalankan roda bisnisnya, biaya digunakan untuk mendapatkan keuntungan yang dapat berguna pada masa sekarang atau masa selanjutnya (lebih dari periode akutansi tahunan).

Menurut Wasilah (2009), menjelaskan bahwa ditinjau pada fungsi dan perilaku biaya terhadap kegiatan usaha dapat dikategorikan menjadi 3 jenis yaitu :

- a. Biaya variabel

Biaya Variabel merupakan biaya yang mengalami perubahan pada tingkat usaha yang berbeda baik dari hulu (produksi) ataupun hilirnya (penjualan).

b. Biaya tetap

Biaya tetap merupakan biaya yang tidak mengalami perubahan pada tingkat usaha yang berbeda baik dari hulu (produksi) ataupun hilirnya (penjualannya).

c. Biaya semi variabel

Biaya semi variabel merupakan kategori pencampuran antara biaya unsur tetap dan unsur variabel. Biaya ini terkadang memiliki sifat tidak berubah dalam jangka waktu lama namun terkadang juga mengalami perubahan mendadak pada waktu tertentu

Managemen Strategi

Manajemen strategi diartikan sebagai seni serta pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada pengintegrasian antara manajemen, produksi, pemasaran, finansial, penelitian dan pengembangan. Tujuan dari managemens strategi adalah untuk menciptakan peluang alternatif yang dapat digunakan dalam rencana jangka panjang, termasuk analisis lingkungan baik internal atau eksternal, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol disajikan pada gambar 3.



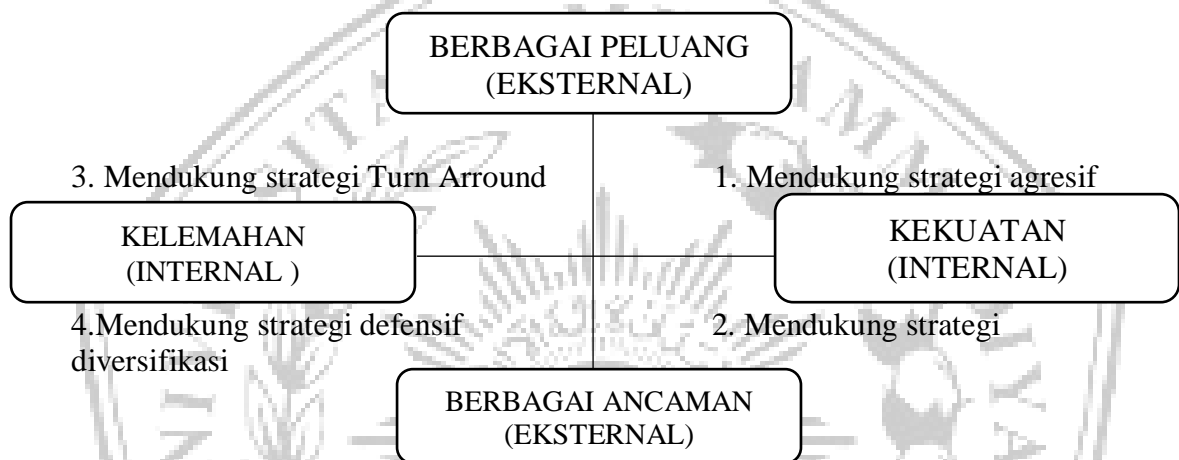
Gambar 3. Proses Tahapan Manajemen Strategi (Wheelen dan Hunger, 2012)

Gambar 3. menunjukkan interaksi keempat elemen tersebut. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari analisis lingkungan sampai evaluasi dan kontrol. Manajemen mengamati lingkungan

eksternal untuk melihat kesempatan (O) dan ancaman (T) dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan (S) dan kelemahan (W).

Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2006), analisis SWOT menekankan terhadap analisis situasi perusahaan baik dari internal maupun eksternal perusahaan yang berguna sebagai perencanaan strategi untuk keberlangsungan usaha kedepannya. Analisis SWOT berdasarkan pada logika yang memaksimalkan dan peluang tetapi secara bersama dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Skema kombinasi dapat diberlakukan dari analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 4



Gambar 4. Diagram Analisis Swot

- Kuadran 1 :Strategi yang diterapkan pada keadaan ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth oriented strategy).
- Kuadran 2 :Strategi yang diterapkan pada keadaan ini menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).
- Kuadran 3 : Strategi yang harus diterapkan adalah meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat fokus untuk mengembangkan pulang pasar yang lebih baik.
- Kuadran 4 : Merupakan keadaan dimana perusahaan harus menghadapi kelemahan dan ancaman yang ada berdasarkan kekurangan-kekurangan dalam usaha yang sedang di jalani.

Menurut Rangkuti (2006) dalam menyikapi hal tersebut dapat di berlakukan matriks SWOT dimana matriks ini digunakan sebagai gambaran untuk

menentukan strategi lanjutan yang akan diterapkan perusahaan berdasarkan 4 kuadran sebelumnya sehingga muncul strategi alternative yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menghadapi keberlangsungan usaha kedepannya. Empat kemungkinan alternatif strategi yang dapat disusun terlihat pada gambar 5.

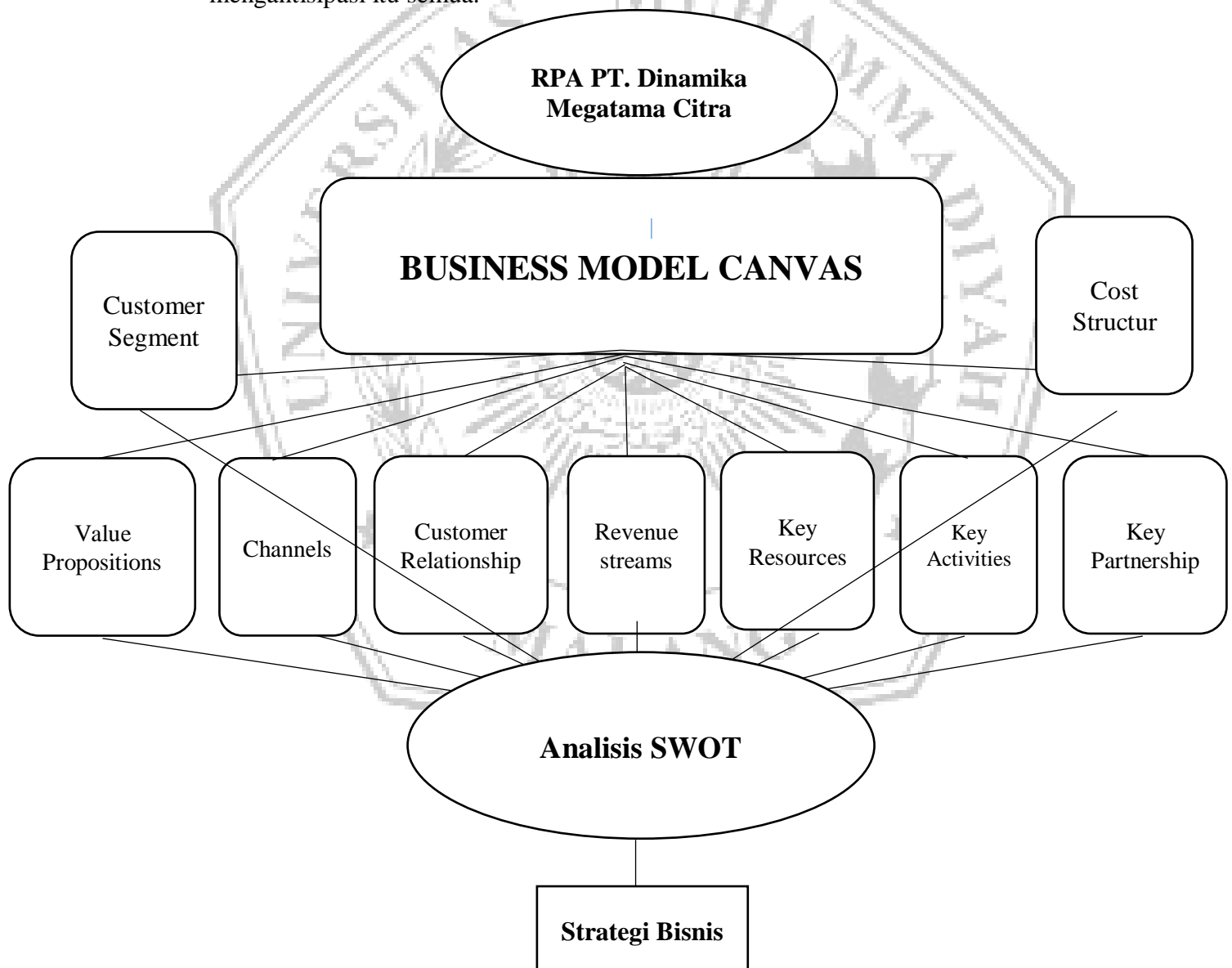
IFAS	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO	Strategi WO
Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Ciptakan yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST	Strategi WT
Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Gambar 5. Diagram Matrik Swot (Rangkuti, 2006)

kerangka Pemikiran

PT. Dinamika Megatama Citra Merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang perunggasan berskala nasional yang sedang berkembang di usaha pembibitan, pemeliharaan, rumah potong ayam, dan feedmill. RPA PT. Dinamika Megatama Citra telah berdiri sejak tahun 2011 dan sudah memasarkan produk daging ayam segar kepada konsumen dari berbagai industri. Dalam menjalankan kegiatan produksinya perusahaan perlu mengetahui bisnis model yang dijalankan oleh RPA PT. Dinamika Megatama Citra. Peneliti menggunakan *bussiness model canvas* (BMC) sebagai suatu alat untuk membantu RPA PT. Dinamika Megatama Citra untuk melihat bagaimana model bisnis yang sedang dijalani saat ini atau inovasi model bisnis yang akan jalani, yang dapat dilakukan berinovasi pada model bisnis adalah dengan menggunakan analisis strategi bisnis dengan penerapan BMC.

Setelah mengetahui penerapan BMC pada RPA PT. Dinamika Megatama Citra selanjutnya dilakukan yaitu penyusunan analisis strategi memakai analisis SWOT yang bertujuan menciptakan alternatif strategi bisnis yang akan menjadi rumusan strategi bagi pengembangan pada RPA PT. Dinamika Megatama Citra dimasa depan. Analisis SWOT bermanfaat sebagai pemetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi RPA PT. Dinamika Megatama Citra untuk menjalankan usahannya. Ketika telah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi RPA PT. Dinamika Megatama Citra, selanjutnya menyusun alternatif-alternatif strategi bisnis yang tepat untuk mengantisipasi itu semua.



Gambar 6. Kerangka Pemiki

METODE PENELITIAN

Subjek, Objek dan Tempat Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber tempat memperoleh keterangan atau orang yang ingindiketahui, sedangkan objek penelitian adalah informasi apa yang ingin diketahui dari orang tersebut. Subjek penelitian ini adalah informan, dalam penelitian ini informan yang digunakan berasal dari internal RPA PT. Dinamika Megatama Citra. Objek penelitian ini adalah *Business Model Canvas* yang dilakukan oleh Perusahaan ini. Tempat penelitian ini di Dusun. Penampon Ds. Wonokoyo Kec.Beji – Pasuruan.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Desain penelitian dimaksudkan dapat memberikan petunjuk atau arah yang sistematis kepada peneliti tentang kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan, kapan akan dilakukan, dan bagaimana cara melakukannya. Penelitian ini didesain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, di mana penelitian ini berupaya mengumpulkan data, menganalisis secara kritis atas data-data tersebut dan menyimpulkannya berdasarkan fakta-fakta pada masa penelitian (Sugiyama, 2008). Penelitian menggunakan jenis penelitian deskriptif karena penelitian bertujuan untuk mengaplikasikan *Business Model Canvas* RPA PT. Dinamika Megatama Citra dengan pendekatan Analisis SWOT.

Sumber Data dan Cara Menentukannya

Data yang dikumpulkan dari penelitian ini berasal dari dua sumber yaitu:

Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari lapangan baik melalui observasi, dokumentasi maupun melalui wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer menggunakan cara wawancara langsung terhadap Informal Internal RPA PT. Dinamika Megatama Citra.

Data sekunder, yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari Badan Pusat Statistik (BPS), jurnal, skripsi. Pengumpulan data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakan sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

Metode Penarikan Sampel

Untuk memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai penelitian ini, penelitian ini menggunakan metode penarikan sampel dengan 3 metode di dalam pengumpulan data yaitu:

1. Wawancara

Teknik ini dilakukan dengan cara mewawancarai secara langsung dan mendalam (*indepth interview*) kepada pihak yang terlibat dan terkait langsung guna mendapatkan penjelasan pada kondisi dan situasi yang sebenarnya pula. Dalam penelitian ini yang menjadi informan adalah orang-orang yang dianggap memiliki informasi kunci (*key informan*) yang dibutuhkan di wilayah penelitian. Adapun yang menjadi key informan dalam penelitian ini adalah Internal dari RPA PT. Dinamika Megatama Citra terdiri dari General Manager, Mananger Marketing, Koordinator Accounting, PPIC, Kepala Ekpedisi serta karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini. Pemilihan key informan yang berperan dalam penganggaran ini bertujuan untuk meningkatkan validitas informasi yang disampaikan.

2. Observasi

Teknik observasi adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya, dimana data ketika peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliputi seluruh peristiwa. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku (subjek), benda, atau kejadian (objek) dari pada metode wawancara.

3. Dokumentasi

Metode ini berkaitan dengan obyek dan subyek penelitian melalui pencatatan dokumen-dokumen dan berkas-berkas dari pihak yang terkait dengan penelitian. Hasil penelitian dari wawancara dan observasi akan lebih dapat dipercaya jika didukung oleh dokumen-dokumen yang lengkap seperti gambar, catatan dan lain sebagainya.

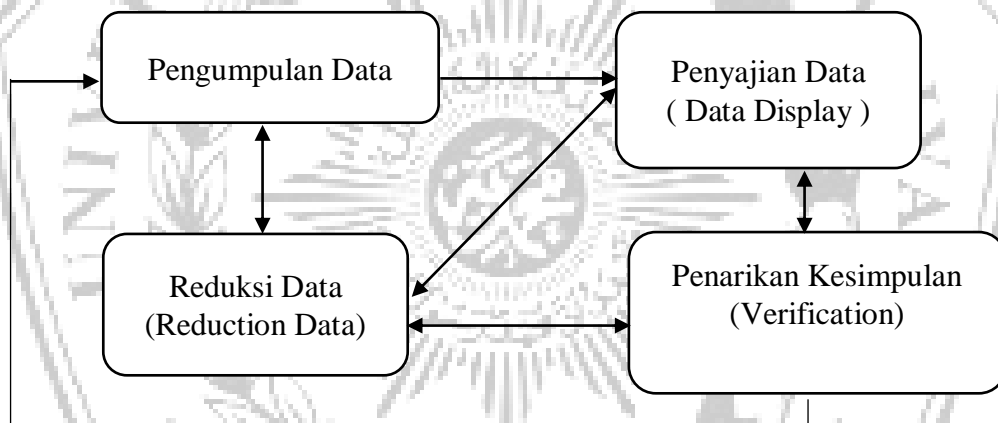
Rancangan Uji Hipotesis

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan Rancangan uji hipotesis yang bermacam-macam (*triangulation*),

dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Analisis data merupakan langkah terakhir penelitian sebelum melakukan penarikan suatu kesimpulan, data ini terdiri dari:

1. Data dari wawancara, dan dokumentasi diorganisir kesamaan dan perbedaannya sesuai dengan pertanyaan penelitian.
2. Data yang sudah diorganisir ditentukan temanya.
3. Mencari keterkaitan antar tema.
4. Interpretasi atas temuan sesuai dengan keterkaitan antar tema dengan menggunakan teori yang relevan.
5. Hasil interpretasi dituangkan dalam deskriptif analitik kontekstual

Berikut adalah gambar dari rancangan uji hipotesis dan modelinteraktif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2012):



Gambar 7. Analisis Model Interaktif

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsepkesahihan (*validitas*) atas kehandalan (*reabilitas*). Derajat kepercayaan atau kebenaran suatu penilaian akan ditentukan oleh standar apa yang digunakan. Menurut Moleong (2005) terdapat beberapa kriteria yang digunakan untuk memeriksa keabsahan data, antara lain:

1. Derajat Kepercayaan (*Credibility*)

Penerapan derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitasinternal dan nonkualitatif. Fungsi derajat kepercayaan yaitu,

Pertama, penemuannya dapat dicapai; Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil - hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti.

2. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada pengamatan antarakonteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut, seorang peneliti perlu mencari dan mengumpulkan data kejadian dalam konteks yang sama.

3. Kebergantungan (*Dependability*)

Kebergantungan merupakan substitusi reabilitas dalam penelitian nonkualitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi, peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi dapat memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Kalau proses penelitiannya tidak dilakukan tetapi datanya ada, maka penelitian tersebut tidak dependable. Untuk mengetahui dan memastikan apakah hasil penelitian ini benar atau salah, peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing secara bertahap mengenai data-data yang didapat dilapangan mulai dari proses penelitian sampai pada taraf kebenaran data yang didapat.

4. Kepastian (*Confirmability*)

Penelitian kualitatif, uji kepastian mirip dengan uji kebergantungan, sehinggapengujiannya dapat dilakukan secara bersamaan. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum RPA PT. Dinamika Megatama Citra

PT. Dinamika Megatama Citra atau yang biasa disingkat PT. DMC merupakan perusahaan yang bergerak di bidang peternakan khususnya di peternakan unggas kecil. Memiliki beberapa sub divisi usaha yang mencakup *breeding*, *feedmill*, kemitraan, dan rumah Potong Ayam. RPA PT. DMC sendiri merupakan salah satu sub usaha yang dimiliki. Merupakan akusisi yang dilakukan oleh PT. DMC pada awal berdiri yaitu tahun 2011. Berlokasi di Kecamatan Beji, Kabupaten Pasuruan. RPA PT. DMC memiliki sub-usaha di bidang pengolahan ayam hidup dan menargetkan pasar penjualan ayam siap olah di wilayah Indonesia khususnya Jawa Timur.

Pabrik RPA PT. Dinamika Megatama Citra sendiri sudah tergolong dalam RPA kelas B + dimana pabrik sudah menerapkan beberapa standart khusus untuk jaminan mutu produk itu sendiri. Konsumen sendiri menilai bahwa kualitas ayam yang dipasarkan oleh RPA PT. Dinamika Megatama Citra sangat baik bahkan sama dibandingkan RPA kelas A yang ada di Indonesia.

Business Model Canvas RPA. PT. Dinamika Megatama Citra

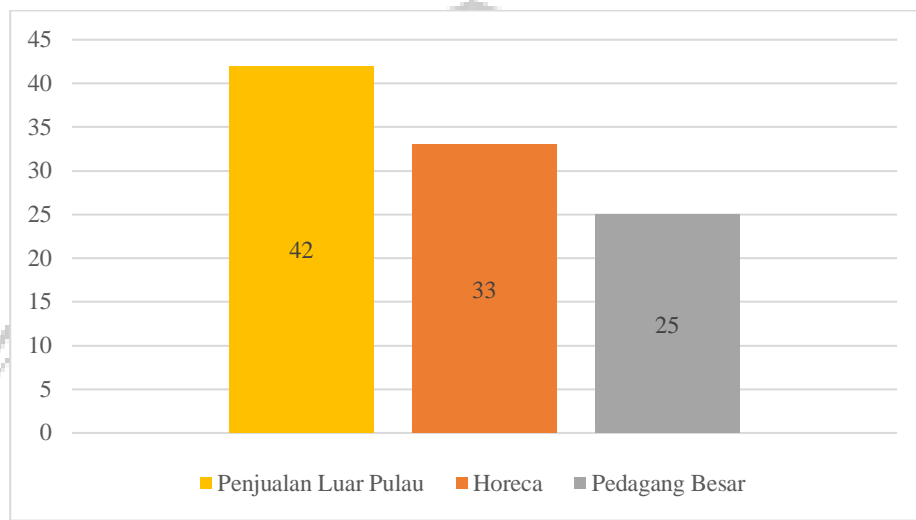
Business Model Canvas memiliki 9 elemen yang menjadi indikator penting dalam sistem desain model bisnis, elemen itu terdiri dari 1) Customer Segments; 2) Value Propositions; 3) Channels; 4) Customer Relationships; 5) Key Activities; 6) Key Partnerships; 7) Key Resources; 8) Cost Structure; 9) Revenue Streams. Indikator tersebut akan digunakan sebagai analisis data saat ini, evaluasi, dan penentuan model bisnis lanjutan (Osterwalder dan Pigneur, 2009).

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Costumer Relation	Customer Segments
<p>Sub- Divisi Kemitraan PT. Dinamika Megatama Citra</p> <p>Companypartners PT. DMC yaitu peternak yang memiliki jaringan usaha berkesinambungan dengan PT. DMC secara Keseluruhan</p> <p>Perusahaan penyediaan Cold Storage</p> <p>UMKM pengolah produk samping hasil potong ayam.</p>	<p>Purchase Ayam Hidup Kualitas terbaik, produksi berbasis halal, higenis, cepat,dan penerapan SOP khusus, penyimpanan dan distribusi produk yang baik.</p>	<p>Kualitas produk hasil ayam yang baik dibandingkan kompetitor dan ayam di pasaran pada umumnya.</p> <p>Pemberian Term of Payment untuk konsumen pembelian kecil, (Minimal 10 Kg dalam 1 kali order).</p>	<p>Pemetaan Wilayah, analisis konsumen, pendekatan secara formal dan informal</p> <p>Maintenance Konsumen dengan kunjungan, dan entertain</p>	<p>Horeca (Hotel Resto Cafe)</p> <p>Pedagang Ayam Skala Besar</p> <p>Penjualan Luar Pulau</p>
	<p>Key Resources</p> <p>Ayam Hidup</p> <p>Sumber Daya Manusia</p>		<p>Channels</p> <p>Produsen – Konsumen</p> <p>Produsen – Distributor – Konsumen.</p>	
<p>Cost Structures</p> <p>Biaya variabel terdiri dari gaji karyawan lepas, biaya pembelian bahan baku, biaya lembur dan biaya bonus penjualan/ pembelian.</p> <p>Biaya semi variabel terdiri dari biaya listrik dan biaya ekspedisi.</p> <p>Biaya tetap terdiri dari gaji karyawan bulanan, sewa bangunan, sewa gudang cold storage, sewa kendaraan, biaya keamanan dan penyusutan.</p>			<p>Revenue Streams</p> <p>Main Product :</p> <p>1. Karkas</p> <p>2. Parting</p> <p>3. Boneless</p> <p>By Product :</p> <p>- Tulang, kaki, kepala, jerohan, dan sayap (by product boneless)</p>	

Gambar 8. Bagan Bussiness Model Canvas Saat Ini

A. Customer Segments

RPA PT. Dinamika Megatama Citra memilih segment pelanggan berdasarkan 3 tipe pasar pelanggan, yaitu Pasar Konsumen dengan tipe Horeca (Hotel Resto dan Cafe) dan pasar Penjual Kembali dengan tipe pedagang ayam sekala besar dan pengiriman / penjualan ke luar pulau. Dalam proporsi penjualannya. Marketing RPA PT. Dinamika Megatama Citra memiliki target prioritas sebagai berikut :



Gambar 9. Prosentase Pangsa Pasar RPA PT. Dinamika Megatama Citra

Penjualan ke luar pulau masih menjadi dominasi penjualan dikarenakan penjualan ke luar pulau rata-rata tidak memikirkan secara detail ukuran ayam itu sendiri. Sehingga mereka cenderung menerima ayam berbagai ukuran/ berat (*all size*). Sedangkan Horeca (Hotel Resto dan Cafe) cenderung menggunakan size tertentu dikarenakan pertimbangan harga produksi mereka dalam setiap hidangan yang mereka sajikan. Untuk pedagang besar, Marketing memiliki pangsa pasar yang besar, namun masih kesulitan karena mereka bersaing dengan pelapak tradisional yang biasanya sudah mampu memproduksi/ mengolah ayam itu sendiri dalam skala kecil/ kecukupan mereka sendiri.

B. Value Proporsitions

RPA PT. Dinamika Megatama Citra memiliki desain produk yang mengedepankan kualitas dengan motto number one quality, produk yang dihasilkan oleh bagian produksi memiliki kualitas lebih baik di bandingkan dengan kompetitor. Kualitas olahan ayam dapat dilihat dari kualitas karkas utuh,

ataupun teknik pemotongan ayam/ parting itu sendiri. Kualitas boneless yang dihasilkan oleh bagian produksi memiliki kualitas yang baik dengan tekstur daging yang baik. Beberapa responden diluar perusahaan menuturkan bahwa kualitas produk dari RPA PT. Dinamika Megatama Citra cenderung lebih baik dibandingkan kompetitor lain yang ikut menawarkan produk. Dilihat dari testimoni pelanggan yang menggunakan ayam siap olah dari RPA PT. Dinamika Megatama Citra, pelanggan cenderung mengatakan kualitas daging yang dimiliki sangat baik dibandingkan ayam yang dijual pihak lainnya. Selain itu ayam yang digunakan juga tidak memiliki cacat seperti darah menggumpal dan lain sebagainya, hal ini memang menjadi fokus penekanan produksi RPA PT. Dinamika Megatama Citra yang memprioritaskan produk secara kualitas.

Penggunaan proritas utama dalam element *value position* saat ini adalah *maintenance* kualitas produk yang prima sehingga pelanggan/ konsumen tidak kecewa dengan produk yang di berikan oleh perusahaan. Hal ini di latar belakang karena kebanyakan pangsa pasar yang di sasar perusahaan lebih mengedepankan kualitas dikarenakan mereka juga mengolah kembali ayam menjadi produk siap saji yang berkualitas baik untuk menjaga minat pelanggan customer itu sendiri.

C. Channels

Perusahaan menggunakan sistem distribusi Produsen – Konsumen; dan Produsen – Pedagang Perantara – Konsumen. Sistem distribusi Produsen – Konsumen dilakukan dengan menggunakan pengiriman langsung ke pelanggan setelah bagian produksi mempersiapkan produk yang mereka minta. Penggunaan pedagang perantara sebagai penghubung terhadap konsumen dilakukan dengan melakukan kerjasama dengan beberapa pedagang besar di regional resmi penjualan produk olahan ayam ataupun pedagang besar di luar pulau jawa. Selama ini saluran distribusi paling besar yang digunakan adalah saluran distribusi menggunakan sistem distribusi Produsen – Konsumen. Saluran distribusi ini lebih menekankan terhadap kinerja marketing penjualan yang senantiasa melakukan kerjasama dengan konsumen-konsem yang sudah di *maintenance* atau baru terbangun. Sistem distribusi ini lebih memberikan hasil terbaik dengan mampu memberi value secara berkesinambungan. Berdasarkan data yang tidak bisa di publikasi, jumlah penjualan dengan sistem distribusi

Produsen – Konsumen mampu menyumbang penjualan hingga mencapai 58 %. Sedangkan penjualan menggunakan sistem distribusi Produsen – Pedagang Perantara – Konsumen hanya mampu memberikan kontribusi penjualan sebesar 42 %. Hal ini dikarenakan sistem distribusi kedua tidak memiliki kejelasan dalam kelanjutan kerjasama dikarenakan pedagang perantara juga lebih menekankan untuk menghabiskan stok mereka terlebih dahulu sebelum melakukan order selanjutnya.

D. Customer Relationships

Customer relationships adalah tipe hubungan yang ingin dibangun oleh perusahaan kepada pelanggan dari segmen pasar yang mereka tuju. Kalakota dan Robinson (2001) menyatakan bahwa Customer Relationship Management dapat dibangun dengan tiga tahapan yaitu mendapatkan pelanggan baru (Acquire), meningkatkan hubungan dengan pelanggan (Enhance) dan mempertahankan pelanggan (Retain).

Marketing selaku ujung tombak RPA PT. Dinamika Megatama Citra melakukan pemetaan dan analisis awal terhadap pangsa pasar baru yang akan di tuju. Marketing melakukan pengumpulan data baik secara formal maupun informal untuk mendapatkan data yang lebih valid. Pemetaan pasar ini adalah dasar untuk menentukan kelayakan konsumen nantinya. Didasari dengan model usaha, kebutuhan produk hingga finance konsumen itu sendiri. Progress selanjutnya adalah proses penguatan hubungan atau relation upgrade agar pelanggan mulai menyukai service yang perusahaan berikan baik dari segi produk yang di tawarkan ataupun service diluar penawaran produk. Hubungan yang berlangsung kemudian dilanjutkan dengan maintenance dengan melakukan kunjungan rutin di dalam/ di luar kegiatan kerja sehingga konsumen mendapatkan service optimal dan terus melakukan kerjasama dengan perusahaan.

Perusahaan menerapkan hubungan dalam bentuk bantuan personal yang dilakukan marketing dengan purchase/ konsumen individu itu sendiri. Selain itu perusahaan membangun koreksi yang ditujukan untuk membangun hubungan lebih dari sekedar pelanggan-vendor. Marketing RPA PT. Dinamika Megatama Citra melakukan pembangunan hubungan dengan melibatkan diri untuk membantu dalam beberapa urusan konsumen.

E. Revenue Streams

Arus pendapatan yang diterima oleh perusahaan adalah arus yang diterima sebagai pemasukan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan yang dimiliki. Sebelum melakukan penjualan terhadap pelanggan, biasanya perusahaan melakukan perhitungan mendasar untuk menentukan keuntungan bagi perusahaan yang biasa disebut dengan profitabilitas (Sunyoto, 2013). Berdasarkan jenis arus pendapatan, RPA PT. Dinamika Megatama Citra memiliki jenis arus pendapatan dengan tipe sekali pembayaran tanpa ada pengulangan dalam setiap produk yang di beli. Hal ini disebabkan karena produk memang memiliki value yang tidak terlalu besar dalam setiap transaksi. Jenis alur pendapatan ini memiliki kesamaan dengan pernyataan dari (Osterwalder dan Pigneur, 2015), yang meyakini bahwa pendapatan transaksi adalah pendapatan yang dihasilkan dari satu kali pembayaran pelanggan. Perbedaannya adalah karena transaksi berlangsung secara berkelanjutan. Maka pembayaran terkesan seperti diulang. RPA PT. Dinamika Megatama Citra mendapatkan arus pemasukan dari penjualan ayam siap olah yang terdiri dari main product dan by product. Tipe indikator yang digunakan dalam pembangunan arus kas adalah penjualan aset. Ayam yang telah didatangkan merupakan aset yang dimiliki oleh perusahaan, oleh sebab itu penjualan olahan ayam termasuk dalam pendapatan yang berasal dari penjualan hak kepemilikan atas produk fisik (Osterwalder dan Pigneur, 2015).

F. Key Resources

Sumber daya utama merupakan aset-aset yang dimiliki oleh perusahaan dan berperan vital terhadap kelangsungan usaha yang sedang dijalani oleh perusahaan. Menurut Solihah, Hubies dan Maulana (2014), aset-aset yang diperlukan dalam model bisnis dapat dilihat dalam bentuk fisik, finansial ataupun manusia. Ditambahkan oleh Osterwalder dan Pigneur (2015), seiring berjalannya waktu, terdapat penambahan aset penting dalam suatu roda bisnis yang di jalani. Aspek yang ditambahkan adalah intelektual, sumberdaya intelektual adalah sumber daya yang meliputi brands, pengetahuan, paten dan hak cipta, partnership dan database pelanggan. Dalam proses bisnis yang dilakukan oleh RPA PT. Dinamika Megatama Citra, aset-aset berupa fisik, finansial ataupun manusia sangat

dibutuhkan. Namun dalam realitasnya saat ini, fungsi utama yang paling dibutuhkan adalah manusia dan finansial. Kondisi fisik dari bagian produksi yang membutuhkan banyak perbaikan menyebabkan keterampilan manusia sangat dibutuhkan, mulai dari hulu yaitu purchase perusahaan hingga bagian pengiriman harus disokong oleh sumber daya manusia terampil. Berdasarkan data yang di input, terdapat karyawan yang dibagi sebagai karyawan tetap yaitu 33 karyawan tetap yang memiliki fungsi berbeda-beda mulai dari purchasing, supervisor, maintenance, manajemen, ekspedisi hingga marketing. Manajemen selaku induk dari kebijakan dan keputusan perusahaan merupakan tugas yang paling vital dalam roda bisnis perusahaan, kebijakan dan keputusan yang diberikan oleh manajemen dapat mempengaruhi dengan signifikan seluruh wilayah organisasi yang di bawahi (Leslie, 2006). Untuk menunjang proses produksi, perusahaan menerapkan model karyawan lepas dengan menggunakan gaji harian, jumlah karyawan lepas di RPA PT. Dinamika Megatama Citra adalah 61 orang. Sumber Daya Finansial merupakan sumber daya lain yang dibutuhkan oleh RPA PT. Dinamika Megatama Citra. Bisnis yang bergerak di bidang konsumsi khususnya makanan biasanya memiliki pergerakan yang cepat baik dari segi pembelian maupun pembayaran dari pelanggan. Perputaran keuangan yang sehat dan teratur memungkinkan roda bisnis RPA dapat berjalan dengan baik.

G. Key Activities

Menjalankan roda bisnis di bidang konsumsi khususnya makanan, aktivitas kunci yang diperlukan ialah pengadaan bahan baku, produksi, marketing dan distribusi (Pratiwi, 2015). RPA PT. Dinamika Megatama Citra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi bahan makanan setengah jadi. Mengacu terhadap pernyataan Pratiwi (2015), aktivitas kunci di mulai dari :

Tahapan penyediaan bahan baku, purchasing selaku ujung tombak pembelian, melakukan pendalaman terhadap bahan baku yang akan di beli. Baik bahan baku dari Eksternal ataupun Internal Induk PT. Dinamika Megatama Citra, purchase bertanggung jawab atas bahan baku dengan kualitas terbaik untuk menjaga merek dari olahan ayam yang di produksi.

Tahapan produksi, bahan baku dengan kualitas baik akan segera di olah untuk menjaga kualitas yang di hasilkan, penggunaan SOP khusus untuk

penanganan ayam hidup mulai dari pra penyembelihan, penyembelihan, perendaman, pembersihan, hingga pendinginan, penanganan lanjutan (wholesale Carcass, Parting Carcass, Boneless), pembekuan dilakukan dengan SOP yang berlandaskan azas produksi yang halal, higienis, cepat dan berorientasi terhadap kualitas.

Tahapan pemasaran, marketing diandalkan untuk memasarkan hasil produksi dengan cepat, sistem koordinasi dijalankan oleh bagian marketing dengan bagian produksi, motto one day services tetap dijaga untuk memberikan komitmen terhadap konsumen agar tetap nyaman menggunakan produk yang RPA PT. Dinamika Megatama Citra hasilkan.

Tahapan Distribusi, Ekspedisi sudah disiapkan untuk 3 wilayah pengiriman. Terbagi atas wilayah 1) Malang Besar; 2) Surabaya dan Daerah Penyanggan; 3) Pasuruan, Mojokerto, Jombang. SOP khusus di berlakukan dalam proses pengiriman mulai dari temperature box dan penataan produk untuk di kirim ke masing-masing konsumen.

H. Key Partnerships

RPA PT. Dinamika Megatama Citra membangun kemitraan lebih condong ke sektor pengadaan bahan baku produksi khususnya penyimpanan dan saluran pemasaran. PT. Dinamika Megatama Citra selaku induk, memiliki beberapa sub divisi, diantaranya adalah sub divisi kemitraan yaitu divisi perusahaan yang bekerjasama dengan peternakan rakyat untuk memproduksi ayam siap potong. Selain itu Kemitraan di bidang pengadaan bahan baku juga dilakukan dengan menjalin kerjasama dengan company partner PT. Dinamika Megatama Citra yang secara berkesinambungan melakukan kerjasama dengan seluruh sub divisi usaha PT. Dinamika Megatama Citra. Kemitraan lain yang dibangun adalah dengan melakukan kerjasama dengan gudang penyimpanan yang memiliki sistem cold storage, memungkinkan produk yang belum terjual, dapat di simpan dalam waktu yang lama tanpa ada pengururan kualitas secara berarti.

Kemitraan terakhir yang dibangun adalah saluran pemasaran, terdapat salah satu badan usaha yang melakukan kerjasama dengan melakukan pembelian dalam jumlah besar secara berkelanjutan di setiap bulannya. Di ketahui mereka menjual kembali ke konsumen yang mereka miliki sendiri.

I. Cost Structure

Ditinjau dari perilakunya biaya dapat dikategorikan menjadi 3 yaitu biaya variabel, biaya semi variabel dan biaya tetap.

RPA PT. Dinamika Megatama Citra membedakan biaya yang dikeluarkan menjadi 3 yaitu biaya tetap dan biaya variabel. 1), Biaya variabel terdiri dari gaji karyawan lepas, biaya pembelian bahan baku, biaya lembur dan biaya bonus penjualan/ pembelian. 2), Biaya semi variabel terdiri dari biaya listrik dan biaya ekspedisi. 3), Biaya tetap terdiri dari gaji karyawan bulanan, sewa bangunan, sewa gudang cold storage, sewa kendaraan, biaya keamanan dan penyusutan.

Analisis biaya sebagai penentu harga pokok produksi di RPA PT. Dinamika Megatama Citra menggunakan metode full costing. Warindrani (2006) menyatakan bahwa, metode full costing merupakan metode yang menggunakan aspek biaya yang berpengaruh terhadap produk secara keseluruhan. Aspek yang masuk dalam perhitungan full costing adalah direct material, direct labor dan overhead. Penentuan harga pokok produksi di RPA PT. Dinamika Megatama Citra diisi oleh elemen elemen seperti biaya pembelian bahan baku (Ayam Hidup), Biaya Produksi, dan biaya diluar proses produksi seperti listrik, bahan bakar, biaya pemasaran, biaya distribusi, hingga pemeliharaan bangunan.

Analisis SWOT

Perencanaan Strategi yang berlandaskan analisis SWOT harus dilakukan dengan menganalisis 4 aspek tersebut pada kondisi saat ini. Gunanya adalah untuk mengetahui poin-poin yang dapat dimaksimalkan ataupun sebaliknya.

Business Model Canvas yang ada saat ini kemudian di analisis menggunakan analisis SWOT guna menemukan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di seluruh model bisnis RPA PT. Dinamika Megatama Citra didapatkan hasil seperti pada Tabel 2

Tabel 1.I dentifikasi SWOT pada 9 Elemen Business Model Canvas

No	Element BMC	Element SWOT	Analisis
1.	Customer Segments	- Strength	Customer yang di jadikan target konsumen selama ini sudah terarah yaitu konsumen yang memiliki kebutuhan akan daging ayam secara continue seperti hotel, resto dan entertainment.
		- Weakness	Masih ada pangsa pasar yang belum

			tersentuh seperti toko dan supermarket.
	- Opportunities		Marketing yang memadahi, dapat melakukan perluasan pasar menuju target baru.
	- Threats		Pergerakan kompetitor menyerang target retail dapat memberikan dampak negatif terhadap penjualan ayam potong.
2.	Value Positions	- Strength	Pemberian pelayanan dan kualitas yang baik terhadap konsumen memberikan dampak kerjasama secara berkelanjutan.
		- Weakness	Akses untuk mendapatkan produk RPA masih sulit karena target konsumen masih belum menyentuh retail.
		- Opportunities	Pelayanan prima untuk menjaga agar konsumen melakukan kerjasama pembelian ayam.
		- Threats	Pelanggan baru yang masih kesulitan menemukan produk PT. Dinamika Megatama Citra di Pasaran.
3.	Channels	- Strength	Sebagian besar saluran yang menggunakan sistem produsen – konsumen memberikan jaminan kualitas yang baik.
		- Weakness	Terjadi ketidakefektifan apabila wilayah semakin jauh dari pabrik.
		- Opportunities	Perancangan depo untuk melakukan pengolahan bahan setengah jadi untuk penjualan tipe parting dapat memberikan impact positif
		- Threats	Jaringan produksi kompetitor sudah semakin luas.
4.	Cutomer Relationships	- Strength	Relation dengan konsumen terjalin dengan baik karena marketing mendasari dengan membangun dan maintenance hubungan yang baik terhadap konsumen.
		- Weakness	Maintenance yang kuat terhadap konsumen mempersulit peningkatan konsumen baru.
		- Opportunities	Konsumen yang loyal.
		- Threats	Kompetitor lebih leluasa mencari konsumen baru.
5.	Revenue Streams	- Strength	Sumber pendapatan fokus terhadap pembayaran pembelian ayam siap olah seperti karkas, parting, boneless hingga by product.
		- Weakness	Kesulitan terhadap masalah penagihan ketika terjadi bad debt. Konsumen.
		- Opportunities	Perputaran penjualan ayam cepat

			sehingga pemasukan bisa maksimal dan cepat.
		- Threats	Konsumen yang terkadang hanya setengah-setengah dalam proses kerjasama.
6.	Key Resources	- Strength	Sumber daya dalam proses dari hulu – hilir dilakukan dengan maksimal dengan menggunakan komponen-komponen usaha yang optimal.
		- Weakness	Kapasitas produksi yang minim menyebabkan kurang maksimalnya penggunaan sumber daya utama dari lini karyawan produksi tetap, dan sewa ruangan penyimpanan.
		- Opportunities	Peningkatan produksi dapat dilakukan dengan proses peningkatan produksi bahan baku dan renovasi mesin produksi.
		- Threats	Pembangunan dan Renovasi pabrik hanya memiliki margin biaya sedikit.
7.	Key Activities	- Strength	Proses produksi terbaik memberikan kualitas produk yang baik untuk konsumen.
		- Weakness	Masih terlalu banyak menggunakan tenaga manusia membuat efisiensi produksi masih kurang.
		- Opportunities	Konsumen selalu merasa puas dengan produk yang di pasarkan PT. Dinamika Megatama Citra.
		- Threats	Penggunaan sumber daya manusi secara berkelanjutan menyebabkan nilai jual produk lebih malah dibandingkan kompetitor.
8.	Key Partnership	- Strength	Penyediaan bahan baku selalu dapat dikontrol dengan baik karena mitra sudah bekerjasama secara berkelanjutan.
		- Weakness	Terjadi penumpukan bahan baku ketika terjadi panen massal.
		- Opportunities	Mitra kerjasama dibidang penyimpanan dapat memaksimalkan stok ayam potong dalam bentuk frozen.
		- Threats	Stok yang banyak dapat berdampak negatif ketika marketing tidak mampu menjual ayam dengan maksimal.
9.	Cost Structure	- Strength	Pencatatan dengan sistem komputerisasi dengan teratur dapat memberikan analisis data, hingga kontrol keuangan secara maksimal.
		- Weakness	Human error sering terjadi karena

- Opportunities Sistem integrasi pendataan secara otomatis dapat memberikan efisiensi dalam waktu pengerjaan, sehingga kontrol dapat dilakukan dengan maksimal.
- Threats Kerugian karena human error dalam proses pendataan.

Ket : Data yang di himpun berdasarkan wawancara, obeservasi lapangan dan dokumentasi (2018)

Analisis SWOT dengan menggunakan matriks SWOT sebagai rencana penyusunan strategi sangat membantu pembangunan rencana baru bagi RPA PT. Dinamika Megatama Citra, yang akan digunakan sebagai landasan baru untuk mengembangkan bisnis lebih baik lagi. Berdasarkan data yang telah dihimpun di Tabel 4.2, diketahui hampir setiap elemen business model canvas, RPA PT. Dinamika Megatama Citra memiliki faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dapat di gunakan sebagai strategi lanjutan pada business model canvas selanjutnya.

Tabel 4.2 Menjelaskan tentang pembangunan strategi baru yang menggunakan 4 indikator SWOT sebagai acuan pembangunan *future business model canvas* yang akan digunakan dalam pengembangan bisnis kedepannya. Pembangunan strategi terbaru diharapkan mampu meningkatkan kemajuan bisnis yang sedang dijalani. Strategi yang telah terbangun dari analisis menggunakan Matriks SWOT kemudian di tuangkan dalam masing-masing 9 elemen *Business Matriks Canvas*.

Tabel 2.Matriks SWOT RPA PT. Dinamika Megatama Citra

IFAS EFAS	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	9 Kekuatan Berdasarkan Elemen BMC	9 Kelemahan Berdasarkan Elemen BMC
Opportunities (O) 9 Peluang Berdasar- kan Elemen BMC	Strategi SO - Perluasan target pasar, yaitu tradisional market dan supermarket/ minimarket dengan alasan perputaran penjualan di sektor ini cukup cepat. - Selling design, memberikan	Strategi WO - Pembangunan Channel Distribusi Produsen – Agen – Konsumen. - Upgrade Cold Storage - Pembangunan Jenis Produk Baru untuk menanggulangi produk yang menumpuk/ meningkatkan

	marketing sistem target dan bonus untuk penjualan dan penagihan bulanan. Sehingga tidak ada customer dapat dilayani dengan baik/ perputaran uang perusahaan baik.	waktu kadaluarsa.
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
9 Ancaman Berdasarkan Elemen BMC	<ul style="list-style-type: none"> - Pembangunan Gedung baru menggunakan sistem Automatic Production Machine. - Pembangunan Program Komputerisasi untuk sistem keuangan perusahaan secara menyeluruh yang terintegrasi otomatis. - Pembangunan sistem penjualan dengan menerapkan Customer Personal Discount/ Voucher. 	<ul style="list-style-type: none"> - Retail Selling, memberi pengadaan showcase/ mini freezer untuk toko tradisional dengan pangsa pasar tinggi dan Branding cover yang kuat. - Pembangunan kemitraan dengan perusahaan pengolahan By Product menjadi After Product. - Supermarket/ Minimarket Retail

Prioritas utama dalam *Matriks SWOT* pada tabel 4.3 lebih menekankan terhadap strategi memanfaatkan Kekuatan untuk meminimalkan ancaman yang ada (Strategi ST). Hal ini menjadi prioritas utama dikarenakan strategi ini mengacu terhadap kondisi vital perusahaan. Mengacu terhadap kondisi perusahaan yang sudah memiliki kekurangan dalam bidang produksi menyebabkan biaya dan proses pengerjaan memakan waktu lama dan seharusnya dapat diminimalkan seiring peningkatan kemajuan teknologi di bidang pengolahan ayam hidup. Prioritas yang ditentukan dalam proses analisis *Matriks SWOT* memiliki kesamaan makna dengan analisis yang dilakukan oleh Pazouki, Jozi dan Ziari (2017). Prioritas utama dalam penentuan *Matriks SWOT* ditujukan untuk mengetahui posisi vital strategi dalam kelangsungan usaha yang dilakukan.

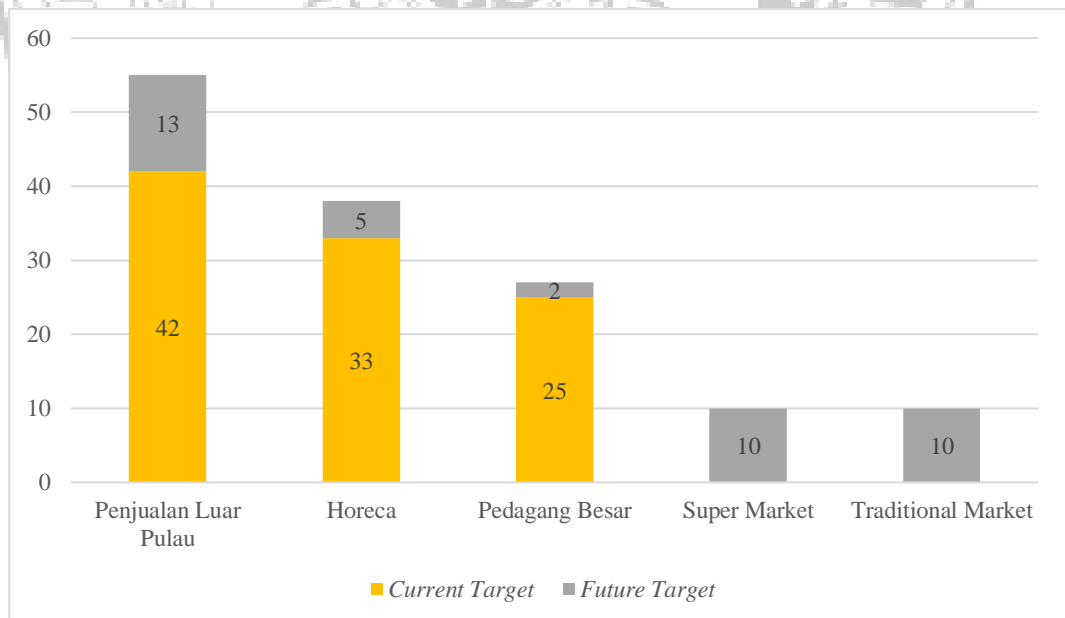
Tabel 3.Future Business Model Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Costumer Relation	Customer Segments
<p>Sub- Divisi Kemitraan PT. Dinamika Megatama Citra</p> <p>Companypartners PT. DMC yaitu peternak yang memiliki jaringan usaha berkesinambungan dengan PT. DMC secara Keseluruhan</p> <p>Perusahaan penyediaan Cold Storage</p> <p>UMKM pengolah produk samping hasil potong ayam.</p> <p>Supermarket/ Minimarket Retail</p>	<p>Purchase Ayam Hidup Kualitas terbaik, produksi berbasis halal, higenis, cepat,dan penerapan SOP khusus, penyimpanan dan distribusi produk yang baik.</p> <p>Selling design, memberikan marketing sistem target dan bonus untuk penjualan dan penagihan bulanan.</p> <p>Pembangunan kemitraan dengan perusahaan pengolahan By Product menjadi After Product.</p>	<p>Kualitas produk hasil ayam yang baik dibandingkan kompetitor dan ayam di pasaran pada umumnya.</p> <p>Pemberian Term of Payment untuk konsumen pembelian kecil, (Minimal 10 Kg dalam 1 kali order).</p> <p>Retail Selling, memberi pengadaan showcase/ mini freezer untuk toko tradisional dengan pangsa pasar tinggi dan Branding cover yang kuat.</p>	<p>Pemetaan Wilayah, analisis konsumen, pendekatan secara formal dan informal</p> <p>Maintenance Konsumen dengan kunjungan, dan entertain</p> <p>Customer Personal Discount/ Voucher</p>	<p>Horeca (Hotel Resto Cafe)</p> <p>Pedagang Ayam Skala Besar</p> <p>Peningkatan Penjualan Luar Pulau</p> <p>Minimarket/ Supermarket</p> <p>Traditional Market</p>
<p>Key Resources</p> <p>Ayam Hidup</p> <p>Sumber Daya Manusia</p> <p>Automatic Production Machine</p> <p>Upgrade Cold Storage</p>		<p>Channels</p> <p>Produsen – Konsumen</p> <p>Produsen – Distributor – Konsumen.</p> <p>Produsen – Agen – Konsumen.</p>		
<p>Cost Structures</p> <p>Biaya variabel terdiri dari gaji karyawan lepas, biaya pembelian bahan baku, biaya lembur dan biaya bonus penjualan/ pembelian.</p> <p>Biaya semi variabel terdiri dari biaya listrik dan biaya ekspedisi.</p> <p>Biaya tetap terdiri dari gaji karyawan bulanan, sewa bangunan, sewa gudang cold storage, sewa kendaraan, biaya keamanan dan penyusutan. Program Komputerisasi untuk sistem keuangan perusahaan secara menyeluruh yang terintegrasi otomatis.</p>			<p>Revenue Streams</p> <p>Main Product :</p> <p>4. Karkas</p> <p>5. Parting</p> <p>6. Boneless</p> <p>By Product :</p> <p>- Tulang, kaki, kepala, jerohan, dan sayap (by product boneless)</p> <p>After Product :</p> <p>- Makanan olahan seperti sosis, dll.</p>	

Future Business Model Canvas

Pembangunan business model canvas terbaru digunakan sebagai strategi terbaru untuk seluruh model bisnis yang digunakan oleh RPA PT. Dinamika Megatama Citra. Proses revisi digunakan untuk menciptakan peluang terbaru dalam tatanan bisnis yang dilakukan (Gondosaputro, 2017).

Elemen pertama adalah *Customer Segment*, dilakukan perluasan pangsa pasar yang dituju, pemilihan pangsa pasar didasarkan oleh kebutuhan konsumsi ayam pedaging di pasaran yang tinggi. Perusahaan menargetkan untuk melakukan perluasan ke sektor retail diantaranya supermarket/ minimarket dan toko tradisional dengan pangsa pasar besar. Target yang ingin di capai pada element *Customer Segment* ini adalah sebesar 40%, hal ini didasari dengan peningkatan yang akan dilakukan dengan pembenahan di element *Key Resource*. Target paling tinggi adalah dengan meningkatkan penjualan lebih ke sektor Penjualan Ke Luar Pulau dan pembukaan pangsa konsumen baru yaitu untuk model penjualan secara retail baik di sektor supermarket dan tradisional market. Pangsa pasar untuk tradisional market akan disokong oleh pembentukan saluran distribusi baru melewati Produsen – Agen – Konsumen. Target yang disasar disajikan pada berikut ini :



Gambar 10. Prosentase Pangsa Pasar RPA PT. Dinamika Megatama Citra Berdasarkan Future Model BMC

Elemen kedua adalah *Value Position*, untuk menunjang segmen pasar retail, dilakukan pengadaan alat yaitu mini showcase atau mini freezer yang akan menunjang proses penjualan. Beberapa hotel yang memiliki pengambilan besar sudah diberikan kemudahan sebagai bantuan penyimpanan bahan baku ayam. Namun untuk pasar retail diberlakukan desain showcase atau freezer berbeda, desain penyimpanan yang dapat dilihat dari luar sehingga konsumen dapat langsung menjangkau dengan mata produk yang dijual. Selain itu diberlakukan branding cover yang menarik dalam pengemasan produk ayam itu sendiri. Pengemasan yang baik dapat memberikan ketertarikan kepada konsumen karena branding cover dapat memberikan informasi tambahan tentang produk yang dijual.

Elemen ketiga adalah *Channels*, menunjang percepatan permintaan konsumen di suatu area, dilakukan perluasan untuk proses produksi. Rolling karyawan untuk digunakan sebagai karyawan produksi di branch office dapat memberikan nilai tambah terhadap konsumen. Konsumen yang saat ini menginginkan kemudahan dalam proses pembelian ayam, menyebabkan perusahaan harus mampu menyediakan kebutuhan mereka dengan cepat. Salah satu cara yang dapat digunakan adalah membentuk saluran distribusi produsen – agen – konsumen. Agen di artikan sebagai perwakilan perusahaan dalam proses distribusi produk. Setiap area pemasaran memiliki kantor cabang, pemanfaatan kantor cabang sebagai tempat produksi kecil perusahaan dapat memberikan impact positif. Selama ini perusahaan hanya mampu menyediakan ayam dalam bentuk *whole scale carcass* sehingga terkadang konsumen merasa bahwa model produk ini tidak efisien. Pemberian karyawan yang memiliki kemampuan untuk memotong ayam dengan presisi seperti di bagian produksi utama dapat memberi kesan positif terhadap konsumen.

Elemen keempat adalah *Customer Relation*, menunjang kemauan konsumen secara individu untuk menggunakan produk yang perusahaan jual. Dilakukan pendekatan terbaru terhadap konsumen dengan menerapkan sistem diskon atau voucher apabila konsumen mampu melakukan pembelian produk dengan quantity tertentu setiap bulannya. Proses pembangunan diskon ataupun voucher secara personal dapat mendorong kemauan konsumen untuk membantu proses penjualan

produk yang perusahaan pasarkan. Selain itu akan terjalin hubungan yang erat dengan konsumen, disebabkan konsumen merasa diberikan apresiasi oleh perusahaan. Diskon dan voucher ini ditujukan untuk menarik minat konsumen yang pada model bisnis terbaru yang dibangun akan melakukan perluasan pangsa pasar menuju sektor retail baik di sektor super market ataupun *traditional market*. Diskon dan voucher ini juga dapat menarik minat konsumen penjualan luar pulau dikarenakan penjualan luar pulau membutuhkan pembiayaan lebih karena saluran distribusi yang mereka lakukan harus melalui beberapa tahap lagi, diantaranya sektor pengiriman menggunakan kontainer dan harga diskon ataupun voucher dapat meningkatkan minat konsumen karena alasan biaya yang harus dikeluarkan oleh konsumen.

Elemen kelima adalah *Revenue Streams*, untuk meningkatkan pendapatan, dapat dibangun kerjasama dengan perusahaan atau minimal UMKM di sekitar pabrik yang gunanya mengolah produk sampingan dari produksi ayam menjadi produk dengan nilai jual/ nilai efisiensi yang lebih baik. Diketahui bahwa produk ayam dapat di olah menjadi sosis, bakso, abon dan beberapa makanan kering lainnya. Kerjasama yang dibangun di usahakan sebagai kerjasama satu arah sehingga partner kerjasama yang dimiliki hanya bertugas sebagai produsen pengolahan, sedangkan untuk bahan baku dan branding pemasaran tetap menggunakan sistem RPA PT. Dinamika Megatama Citra.

Elemen Keenam adalah *Key Resources*, diketahui bahwa RPA PT. Dinamika Megatama Citra merupakan Rumah Potong Ayam yang sudah berumur. Peralatan yang dimiliki sudah membutuhkan pergantian di setiap lini. Upgrade peralatan dapat memberikan impact positif terhadap perusahaan karena akan ada *cost efficiency*. Beban produksi akan menurun karena perusahaan dapat mengurangi karyawan yang dimiliki. Selain itu upgrade peralatan dapat meningkatkan kapasitas produksi setiap harinya sehingga beban usaha juga akan berkurang. *Automatic Machine* dapat meningkatkan produksi mencapai 40 persen karena efisiensi waktu dapat ditingkatkan. Hal ini dapat berdampak positif dikarenakan perusahaan dapat menjual lebih banyak produk ayam siap olah, dan hal ini dapat memberikan keleluasaan tambahan terhadap marketing untuk mengembangkan sektor penjualan yang akan mereka jadikan target lanjutan.

Elemen Ketujuh adalah *Key Activites*, Sebagai implementasi dari beberapa elemen sebelumnya, RPA PT. Dinamika Megatama Citra melakukan pembenahan di beberapa sektor. Dilakukan perubahan sistem pemasaran, dibentuk sistem bonus terhadap marketing apabila mampu melakukan penjualan dengan jumlah yang ditargetkan. Sistem bonus sebenarnya bukan suatu hal yang baru di dunia pemasaran. Namun pengaplikasian di perusahaan ayam masih cukup minim sehingga marketing tidak memiliki semangat tambahan untuk mengejar bonus sehingga mereka terkesan menjual dengan semampunya, terkadang hanya untuk mendekati target yang diberikan perusahaan. Pembenahan lain dilakukan untuk sektors kerjasama dengan perusahaan/ UMKM yang mampu memproduksi after product dari by produk ayam. Bentuk kerjasama yang dilakukan adalah kerjasama yang bersifat satu arah dimana perusahaan mitra hanya bertugas melakukan jasa produksi dan RPA PT. Dinamika Megatama Citra bertanggung jawab untuk biaya produksi dan margin yang ditentukan penyedia Jasa. Selain itu untuk bahan baku dan pemasaran, seluruhnya menjadi tanggung jawab dari RPA PT. Dinamika Megatama Citra.

Elemen Kedelapan adalah *Key Partnerships*, pembangunan mitra baru dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, mitra yang akan dituju untuk meningkatkan produksi perusahaan adalah jaringan supermarket dan minimarket. Jaringan supermarket dan minimarket yang tersebar luas di setiap wilayah dapat mempermudah pengembangan sektor retail. Impact positif yang di harapkan dalam pembangunan kerjasama dengan mitra kerja baru kali ini adalah untuk memberikan akses masuk terhadap penjualan produk RPA PT. Dinamika Megatama Citra dan branding produk di setiap penyimpanan makanan dingin di retail yang dituju..

Elemen Kesembilan adalah *Cost Structure*, perubahan yang dibutuhkan di elemen kali ini sebenarnya tidak terlalu signifikan. Perubahan lebih cenderung terhadap sinkronisasi data melalui program yang diciptakan oleh bagian IT induk perusahaan. Integrasi data dapat meminimalkan kesalahan dalam perhitungan biaya perusahaan, integrasi dari bagian produksi seperti beban usaha dapat secara otomatis muncul di sistem perusahaan, memudahkan karyawan dalam pelaporan dan meminimalkan kesalahan akibat kecurangan ataupun *human error*. Kontrol yang

kuat dari setiap karyawan dapat mempermudah model bisnis yang sedang di jalani karena setiap lini dapat terpantau dengan baik sehingga untuk pengambilan keputusan selanjutnya, perusahaan tidak kesulitan dalam analisis data.

KEMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembasan yang telah di lakukan pada model bisnis RPA PT. Dinamika Megatama Citra, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Analisis Business Model Canvas yang dilakukan memberikan gambaran tentang perusahaan dari elemen indikator yang ada. Diketahui kondisi perusahaan secara menyeluruh baik dari sektor hulu hingga hilir. Bahkan sistem kebijakan yang dibentuk oleh perusahaan sebelumnya juga dapat dijabarkan dengan analisis Business Model Canvas.
2. Analisis SWOT sebagai lanjutan dari deskripsi data yang dihimpun menggunakan business model canvas memberikan data bahwa perusahaan memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di setiap elemen yang ada. Data yang dianalisis kemudian dijadikan sebagai acuan untuk membangun sistem future business model canvas. Berlandaskan data yang dihimpun, perusahaan dapat membangun rencana dasar untuk mengembangkan perusahaan lebih baik dari sebelumnya.
3. Future business model canvas digunakan sebagai acuan perbaikan dan pengembangan perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis selanjutnya. Berdasarkan kondisi perusahaan secara internal ataupun eksternal. Desain bisnis menggunakan Business Model Canvas memberikan rancangan yang baik untuk rencana bisnis selanjutnya.

Saran

Dibutuhkan evaluasi lanjutan pada periode selanjutnya, evaluasi ini ditujukan agar future business model canvas yang dibangun sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dibutuhkan pula pembentukan business model canvas baru di periode selanjutnya dengan tujuan untuk menjawab tantangan bisnis baru pada periode selanjutnya.

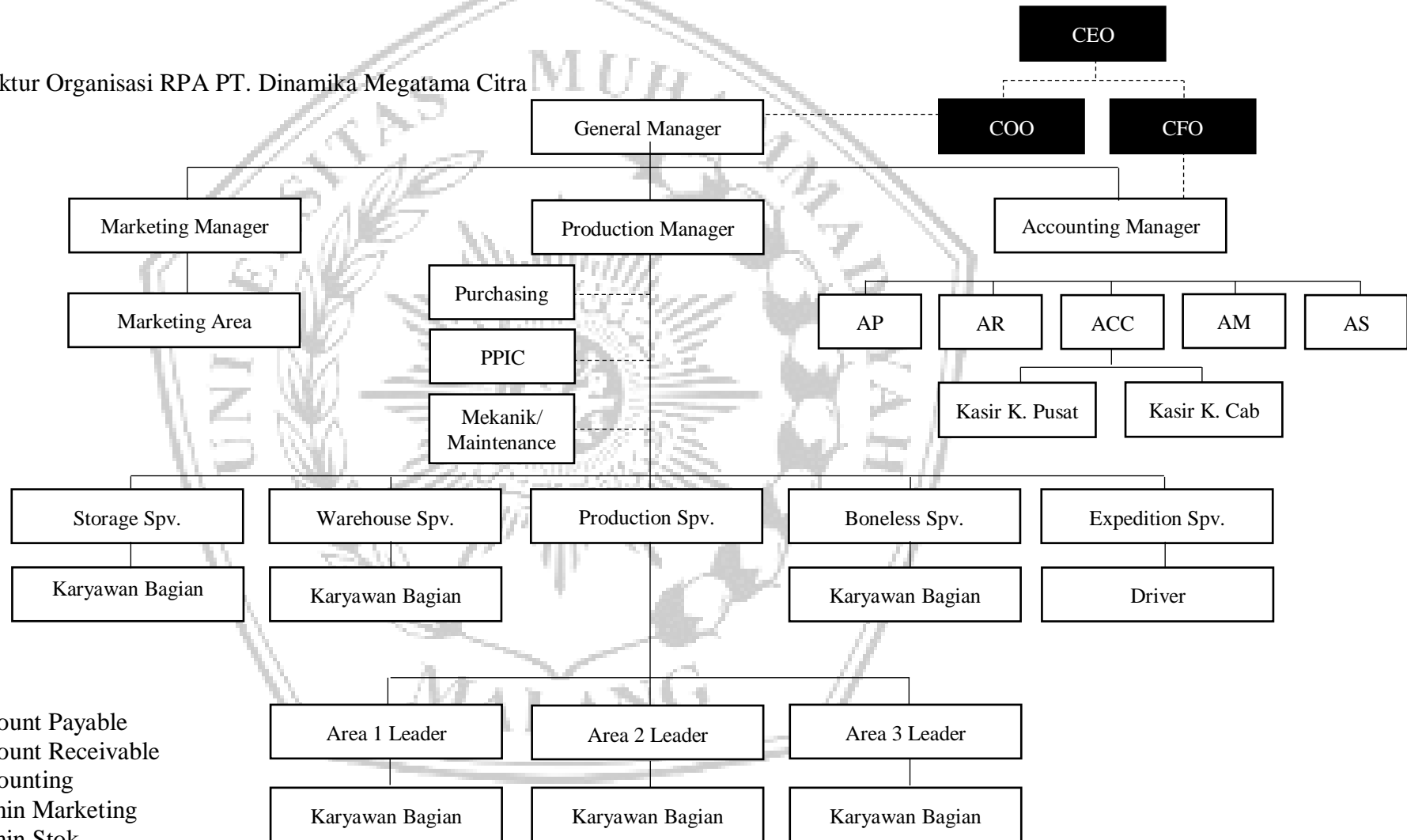
DAFTAR PUSTAKA

- Afuah, A., & Tucci, C. L. 2001. Internet business models and strategies: Text and cases. New York: McGraw-Hill.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. PT. Asdi Mahasatya. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2015. Laju Pertumbuhan Penduduk. Diakses dari <https://www.bps.go.id/>
- Byars, Lloyed L dan Rue, Leslie W. 2006. Human Resource Management, 8 edition. MCGraw-Hill, Irwin
- Departemen Pertanian. 2015. Outlook Komoditas Pertanian Subsektor Peternakan Daging Ayam. Diakses dari <http://www.pustaka.deptan.go.id>
- Fandy, Tjiptono dan Gregorius Chandra. 2012. Pemasaran Strategik. Edisi 2. Yogyakarta
- Firdaus Ahmad Dunia Wasilah, Akuntansi Biaya, Edisi kedua, jilid 1, Salemba Empat, Jakarta, 2009
- Gondosaputri, Henry Maulana. 2017. Analisis Business Model Canvas Pada CV. Triputra Perkasa. AGORA Vol. 5 No. 1
- Hunger, J David dan Thomas L. 2007. Management Strategis. Edisi 5. Yogyakarta
- Kalakota dan Robinson (2001), tahapan CRM dalam perusahaan. Terjemahan. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Kotler dan Keller (2009). Manajemen Pemasaran Terjemahan Edisi 12. Jakarta: Erlangga
- Kotler, Philip dan Gary Amstrong. 2001. Prinsip-prinsip pemasaran, jilid 2. Edisi ke 8. Jakarta: Erlangga
- Moleong, Lexy J. 2005. Metode penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya

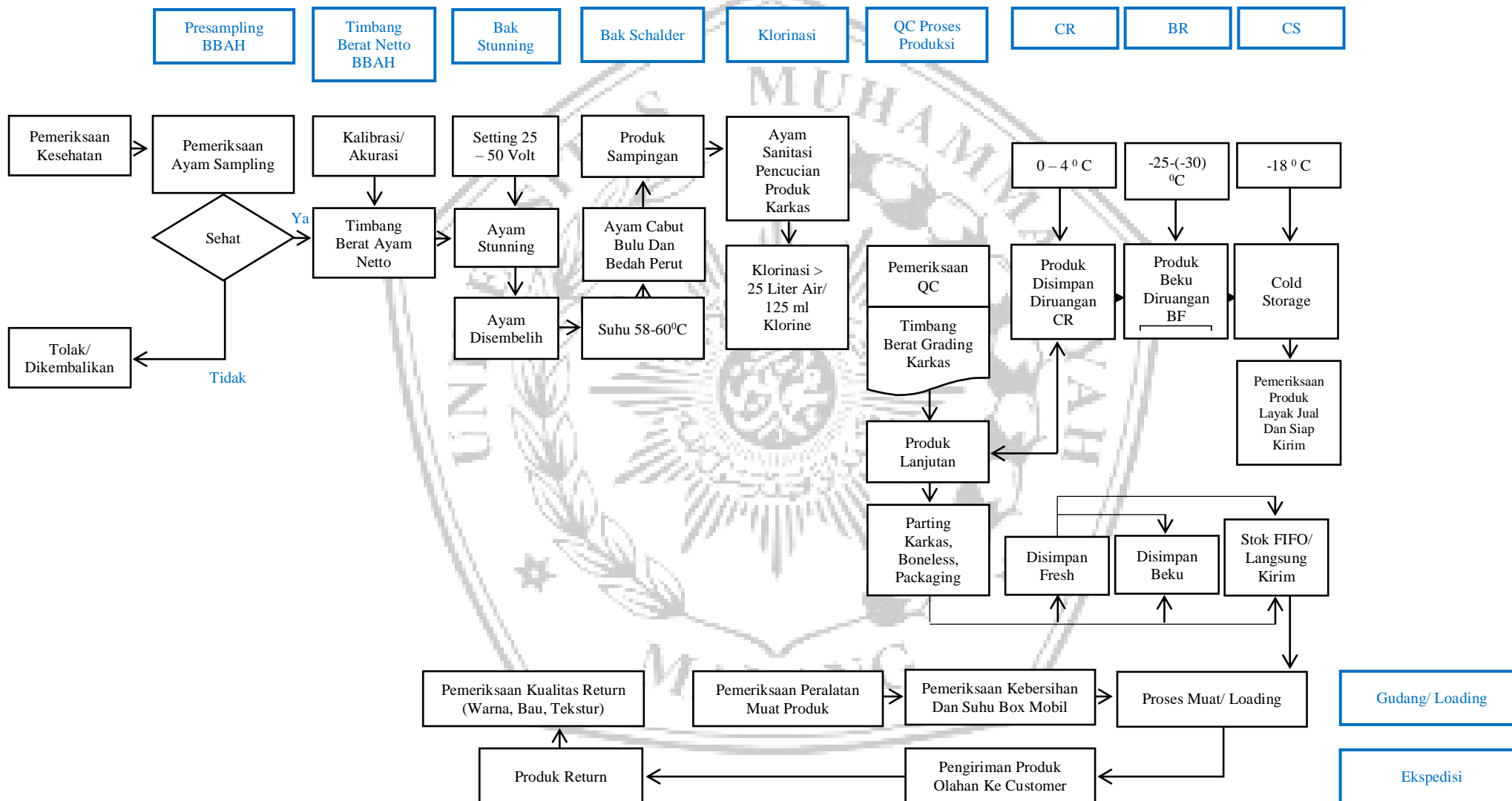
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2009, Business model generatio. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Osterwalder, Alexander dan Yves Pigneur. 2012, Business model generatio. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pazouki, M. Jozi, S. A., Ziari, Y. A., 2017, Stategis Management in Urban Environment using SWOT and QSPM Model, Global J. Environ. Sci. Manage., 3(2): 207-216.
- Prayitno, M. A. 2003. Mendirikan Usaha Pemotongan Ayam. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Priyatno, M.A. 2003. Mendirikan Usaha Pemotongan Ayam. PT Penebar Swadaya. Jakarta.
- Purhantara, Wahyu. 2010. Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rangkuti (2006). Pengertian dan rancangan diagram analisis SWOT. Jakarta:
- Sholihah, Eius; Hubies, Aida Vitayala S. Dan Maulana, Agus. 2014. Analisis Model Bisnis Pada KNP Fish Farm Dengan Pendekatan Business Model Canvas (BMC).J. Sosek KP Vol. 9 No. 2.
- Sholihah, Nur Amalia dan Iqbal, Muhammad. 2018. Analisis Perancangan Model Bisnis Dengan Pendekatan Business Model Canvas (Studi Pada Usaha Kecil Menengan UD. Duta Merpati). Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 61 No. 4 Agustus 2018.
- Sugiam, A. Gima. (2008). Metode Riset Bisnis dan Manajemen. Bandung : Guardaya Intimarta.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. Perilaku Konsumen. Yogyakarta: CAPS
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius (2012). Pemasaran Strategik Edisi 2. Jakarta : ANDI Yogyakarta.

LAMPIRAN

Gambar 1. Struktur Organisasi RPA PT. Dinamika Megatama Citra



Gambar 1. Alur Pra Produksi – Produksi – Penyimpanan – Pengiriman RPA PT. Dinamika Megatama Citra



Tabel 1.Data Karyawan

No	Jabatan/ Posisi	Jumlah	
		Karyawan Tetap	Tenaga Harian Lepas
1	General Manager	1	
2	Marketing Manager	1	
3	Production Manager	1	
4	Accounting Manager	1	
5	Purchasing	1	
6	PPIC	1	
7	Mekanik/ Maintenance	3	
8	Marketing Area	6	
9	Account Payable	1	
10	Account Receivable	1	
11	Accounting	1	
12	Admin Marketing	1	
13	Admin Stock	1	
14	Kasir Kantor Pusat	1	
15	Kasir Kantor Cabang	2	
16	Storage Spv.	1	
17	Warehouse Spv.	1	
18	Production Spv.	1	
19	Boneles Spv.	1	
20	Expedition Spv.	1	
21	Area 1 Leader	1	
22	Area 2 Leader	1	
23	Area 3 Leader	1	
24	Driver	2	
25	Karyawan Bagian Storage		5
26	Karyawan Bagian Warehouse		2
27	Karyawan Bagian Boneless		13
28	Karyawan Bagian Area 1		7
29	Karyawan Bagian Area 2		13
30	Karyawan Bagian Area 3		15
31	Kenek Driver		2
32	Driver Cabang		2
33	Cleaning Service		2
	Total	33	61

.Kuisisioner Berdasarkan 9 Elemen *Business Model Canvas*

1. Customers Segments (Segmen Pelanggan) : Mengetahui Pelanggan

- Kepada siapa RPA PT. Dinamika Megatama Citra menawarkan produknya?
- Siapa pelanggan RPA PT. Dinamika Megatama Citra yang paling penting?

2. Value Propositions (Proposi Nilai) : Apa yang Ditawarkan

- Apa saja yang ditawarkan RPA PT. Dinamika Megatama Citra kepada konsumen?
- Apa yang menarik dari nilai yang di tawarkan RPA PT. Dinamika Megatama Citra?

3. Channel (Saluran): Saluran Distribusi

- Bagaimana saluran distribusi RPA PT. Dinamika Megatama Citra untuk menjangkau pelanggannya?

4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan) Marketing

- Bagaimana RPA PT. Dinamika Megatama Citra membangun dan menjaga hubungan dengan pelanggannya?

5. Key Activities (Aktivitas Kunci) Kegiatan Bisnis

- Bagaimana RPA PT. Dinamika Megatama Citra dapat menghasilkan kualitas produk yang baik dalam setiap harinya?

6. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

- Siapakah mitra utama yang dimiliki RPA PT. Dinamika Megatama Citra?

7. Key Resources (Sumber Daya Utama)

- Berapa Jumlah karyawan yang dibutuhkan RPA PT. Dinamika Megatama Citra?
- Apa saja sumber daya yang RPA PT. Dinamika Megatama Citra butuhkan untuk menghasilkan produknya dan menghantarkan melalui channel serta menjaga hubungan dengan pelanggannya?

8. Cost Structure (Struktur Biaya)

- Biaya apa saja yang harus RPA PT. Dinamika Megatama Citra keluarkan dalam model bisnisnya? Mana yang biaya tetap dan mana biaya variable?

9. Revenue Streams (Arus Pendapatan): Sumber Pendapatan

- Darimana sumber pemasukan RPA PT. Dinamika Megatama Citra?